

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

# **PLANO DE MARKETING SORVETERIA GELOMEL**

**Carlos Renê Abreu do Nascimento**

Florianópolis, Junho de 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

**PLANO DE MARKETING**  
**SORVETERIA GELOMEL**

Carlos Renê Abreu do Nascimento

Orientador:

Prof.Dr. Paulo Cesar da Cunha Maya

Área de concentração:

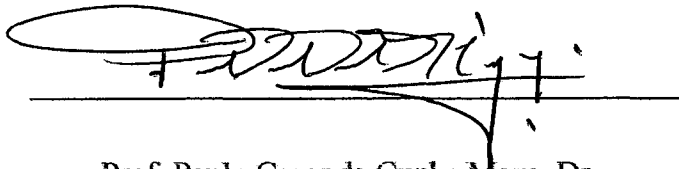
Administração de Marketing

Trabalho apresentado como parte dos requisitos para  
concluir o Curso de Administração da Universidade  
Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, Junho de 2001.

## BANCA EXAMINADORA

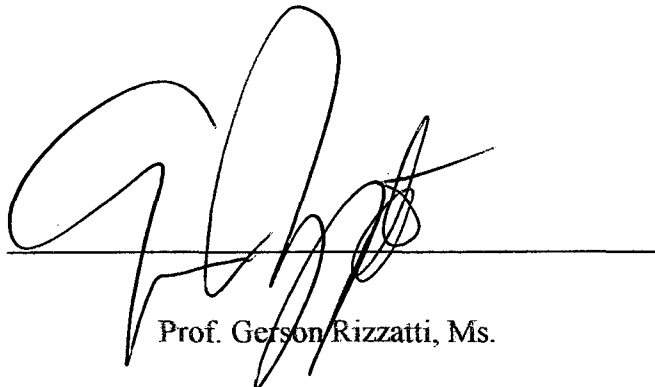
Este Trabalho de Conclusão de Estágio (TCE) foi apresentado e julgado perante a banca examinadora, que atribuiu a nota 10,0 ao aluno Carlos Renê Abreu do Nascimento, na disciplina Estágio Supervisionado - CAD5236.



Prof. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr.

Professor Orientador

Presidente da Banca



Prof. Gerson Rizzatti, Ms.

Professor Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.

Professor Membro

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço, inicialmente, ao meu orientador, Professor Doutor Paulo Cesar Maya, por dispensar seu precioso tempo para correções e sugestões ao trabalho e por acreditar em meu potencial de realização.

Agradeço aos meus pais, Renê Melo do Nascimento e Catarina Abreu do Nascimento, às minhas irmãs Kátia Abreu do Nascimento e Eduarda Nascimento, que contribuíram de forma especial na realização deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas de curso Renato Barcellos, João Renato Laskos, Christiani Nascimento, Daniel Carlos Stange e Marcelo Lima, que contribuíram com apoio e amizade, durante todo o curso de Administração, dando um grande incentivo ao desenvolvimento de todos os meus projetos.

Quero agradecer também a todos que direta ou indiretamente colaboraram com o trabalho.

## SINOPSE

O objetivo do presente trabalho é expor um Plano de *Marketing* para a empresa Sorveteria Gelomel LTDA. Trata-se de um plano a curto prazo, com o objetivo de aumentar as vendas de seus produtos para o período de julho de 2001 a Junho de 2002. Inicialmente, foi realizado o diagnóstico da empresa: como ela está dirigindo o seu negócio com relação à sua atual missão, estratégias e ações de *marketing*. Posteriormente, fez-se um estudo de seu ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades para a empresa. Após, foi realizada uma análise interna, onde foram observados seus pontos fortes e fracos. Dando prosseguimento ao trabalho, partiu-se para a próxima etapa, ou seja, o prognóstico, no qual se definiu a nova missão, objetivos e estratégias que possibilitarão alcançar os objetivos propostos pela empresa. Concretizando esta etapa, foram sugeridos alguns mecanismos de controle, possibilitando um acompanhamento das ações que foram determinadas pelo prognóstico. O plano de marketing é um instrumento que poderá ser utilizado para diagnosticar a situação atual, determinar novas estratégias e ações, tornando possível concretizar os objetivos da empresa.

Palavras-chave: Marketing, Plano de Marketing e Estratégias.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 JUSTIFICAÇÃO DO ESTUDO.....	10
1.2 OBJETIVOS DO ESTUDO.....	11
1.2.1 <i>Objetivo geral</i> .....	11
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	11
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>12</b>
2.1 CONCEITUAÇÃO DE MARKETING.....	12
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
2.3 PLANO DE MARKETING.....	17
2.4 MERCADO CONSUMIDOR E COMPORTAMENTO DO COMPRADOR.....	21
2.5 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR.....	23
2.6 AMBIENTE DE MARKETING.....	24
2.7 PLANEJAMENTO E CONTROLE DE RESULTADOS.....	27
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>29</b>
3.1 OBJETIVO DO ESTUDO.....	29
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO DE MARKETING.....	30
3.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	32
<b>4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....</b>	<b>33</b>
4.1 AVALIAÇÃO DO AMBIENTE EXTERNO.....	33
4.1.1 <i>Fatores Tecnológicos</i> .....	34
4.1.2 <i>Fatores Sócio-culturais</i> .....	34
4.1.3 <i>Fatores Político-legais</i> .....	34

4.1.4 Fornecedores.....	35
4.1.5 Ambiente econômico.....	36
4.1.6 Considerações sobre o mercado.....	37
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	39
4.2.1 Estrutura de poder.....	40
4.2.2 Atual missão corporativa e objetivos.....	40
4.2.3 Estratégias atuais.....	41
4.2.4 Avaliação dos recursos da empresa.....	41
4.2.5 Análise do mix de marketing.....	42
4.2.6 Pontos fortes e fracos da Sorveteria Gelomel.....	44
4.3 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS PARA A ORGANIZAÇÃO.....	45
4.3.1 Oportunidades.....	45
4.3.2 Ameaças.....	45
<b>5 PROGNÓSTICO.....</b>	<b>47</b>
5.1 MISSÃO.....	47
5.1.1 Missão da organização.....	47
5.1.2 Missão de marketing.....	48
5.2 FORMULAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	48
5.2.1 Da organização.....	48
5.2.2 De marketing.....	48
5.3 ELABORAÇÃO E PLANOS DE AÇÃO DE MARKETING.....	48
5.3.1 Estratégias de marketing.....	49
5.4 IMPLANTAÇÃO, MANUTENÇÃO E CONTROLE DO PLANO DE MARKETING.....	50
<b>6 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E PROJEÇÕES.....</b>	<b>52</b>
6.1 TABELA 1.....	53

6.2 TABELA 2.....	54
6.3 TABELA 3.....	55
6.4 TABELA 4.....	56
6.5 TABELA 5.....	57
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>58</b>
<b>8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>59</b>



# 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo constitui-se num Plano de Marketing desenvolvido na Sorveteria Gelomel LTDA, empresa que trabalha no ramo de *buffet* de sorvetes *self service*. A empresa foi criada em 15 de dezembro de 1985, regida pelo Dec. 3.708 de 10 de janeiro de 1919. É uma empresa de sociedade por quotas de responsabilidade limitada, e sua sede está situada na Av. dos Pescadores, 112, centro, Garopaba-SC.

Este plano de marketing vem para auxiliar a empresa a tomar o caminho certo em direção ao bom entrosamento entre o portfólio oferecido pela instituição e seus clientes.

O plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da empresa e sugere estratégias para se alcançar tais objetivos, possibilitando às organizações a conquista de resultados em um curto e médio prazo.

Inicialmente, foi realizada uma revisão bibliográfica, visando fundamentar teoricamente o trabalho. Na sequência, discorreu-se sobre as etapas que fazem parte da análise situacional, ressaltando os fatores externos e internos da organização. Destacou-se o prognóstico, especificando-o quanto a: missão, objetivos, posicionamento de mercado e marketing.

Após a análise dos dados e informações obtidas, passou-se ao prognóstico, estabelecendo-se os caminhos que a empresa deve tomar para alcançar os resultados desejados.

Encerra-se com as formas de implantação, controle, avaliação e sugestões para indicadores que possibilitarão a confrontação do esperado com o realizado, para possíveis medidas corretivas.

## 1.1 Justificação do estudo

Este trabalho vem observar os pontos fracos e fortes da empresa diante de seus concorrentes, possibilitando explorar seu potencial e corrigir suas falhas, procurando traçar metas para a empresa e buscando aumentar a demanda na alta temporada.

Devido à atual situação do mercado, é imprescindível atender bem o cliente, introduzindo serviços e produtos de qualidade, buscado através destes satisfazer suas necessidades e seus anseios. Para que isso ocorra, é indispensável que se saiba realmente, quais os verdadeiros clientes, seus desejos e necessidades.

Por tratar-se de uma empresa de pequeno porte, o trabalho a ser desenvolvido não apresenta grandes dificuldades. As informações estão, em parte, disponíveis. Contudo, será necessário organizá-las, uma vez que as mesmas não estão totalmente claras, necessitando, assim, de um estudo mais aprofundado.

## **1.2 Objetivos do estudo**

### *1.2.1 Objetivo geral*

Elaborar um Plano de Marketing para a Sorveteria Gelomel, cobrindo o período de julho de 2001 a junho de 2002, buscando o aumento da demanda na alta temporada.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Realizar um diagnóstico da Sorveteria Gelomel, orientado para o Marketing;
- Traçar um diagnóstico da situação da empresa em relação aos aspectos internos e externos;
- Identificar as oportunidades e ameaças;
- Identificar pontos fortes e pontos fracos;
- Propor estratégias de marketing para aumentar a demanda na alta temporada dentro do mercado em que atua.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A fundamentação teórica é necessária para que não ocorram deficiências no resultado final do Plano de Marketing. Por isso, é importante destacar que este trabalho será desenvolvido com bases sólidas e científicas, com apoio de conceitos e opiniões de vários autores. É através da fundamentação teórica que se estabelece o caminho a seguir, possibilitando a explicação e a compreensão dos fatos a serem abordados.

### **2.1 Conceituação de marketing**

Segundo WESTWOOD (1996, p.8) "Marketing é o processo que reúne as capacidades de uma empresa e as exigências dos clientes. O cliente recebe os benefícios que satisfazem suas exigências. A empresa recebe o pagamento pelos bens e auferir certo lucro."

Como processo, o marketing torna-se viável pela influência de pessoas e empresas, uma vez que está sempre se modificando, fazendo-se necessário um monitoramento para responder rapidamente a essas mudanças.

KOTLER (1996, p.25) define o marketing como "o processo social e administrativo, através do qual indivíduos e grupos obtêm aquilo de que necessitam e desejam por meio da criação e troca de produtos e valores". Segundo esse conceito, o marketing está relacionado à satisfação das necessidades das pessoas. Identificar essas necessidades e criar meios para satisfazê-las é a grande tarefa dos profissionais dessa área. Entender o consumidor, procurando antever suas necessidades e desejos, assim como suas satisfações ou insatisfações contraídas pelo consumo dos produtos ou serviços vendidos, essa é a chave para o sucesso em qualquer tipo de empreendimento.

KOTLER (1996, p. 34) realça, ainda, que o "conceito de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente".

O marketing começa com necessidades e desejos humanos. Contudo, é importante distinguir entre necessidades, desejos e demandas. Necessidade humana é um estado de privação de alguma satisfação básica. As necessidades não são criadas pela sociedade ou empresas. São inerentes à condição humana. Já os desejos são carências por satisfações

específicas para atender às necessidades. Os desejos humanos são continuamente moldados e remoldados por forças e instituições sociais. As demandas são desejos por produtos específicos, respaldados pela habilidade e disposição de compra. Desejos se tornam demandas quando apoiados por poder de compra.

De acordo com KOTLER (1996), a organização trabalha de fora para dentro, com início num mercado determinado, com ênfase nas necessidades e atividades coordenadas que influenciarão os consumidores. Dessa forma, a organização trabalha e produz em função das necessidades do mercado e não em função de sua capacidade de produção.

LAS CASAS (1994, p. 12) conceitua o marketing como: “A área do conhecimento que engloba todas as atividades concernentes às relações de troca orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores, visando alcançar determinados objetivos da organização ou indivíduo e considerando sempre o meio ambiente de atuação e o impacto que estas relações causam no bem-estar da sociedade”.

O comportamento das pessoas se transforma no decorrer do tempo. Surgem novas exigências, outros valores e diferentes padrões tecnológicos que a empresa não pode ignorar. Além disso, o ambiente de marketing, no qual estão inseridos: governo, economia e concorrência, influenciam fortemente as decisões da empresa.

É necessário que a organização concentre suas ações direcionadas para o mercado, mas visando sempre atingir os próprios objetivos, buscando maximizar os resultados e diminuir os riscos. Para tanto, a empresa deve desenvolver um plano de marketing adequado às suas necessidades, para que possa definir e coordenar suas estratégias na busca de vantagens competitivas. As vantagens competitivas são fatores diferenciais que a empresa deve procurar explorar antes que seus concorrentes o façam.

## **2.2 Planejamento estratégico**

Sobre planejamento estratégico, podemos dizer que ele envolve toda a corporação e tem horizontes mais longos, com objetivos e estratégias para longo prazo. É também chamado de planejamento corporativo.

OLIVEIRA (1989, p. 33) coloca que: “O planejamento estratégico, corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, para

uma situação em que o futuro tende a ser diferente do passado (...) é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independente de vontade específica dos seus executivos. Através das providências que são tomadas antecipadamente, a empresa passa a ter condições de alcançar uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo”.

Já COBRA (1995, p. 16), define planejamento estratégico como o processo que visa criar condições para que as organizações reajam rapidamente às turbulências do ambiente, otimizando vantagens competitivas, e explorarem melhor as oportunidades do mercado, desenvolvendo novas técnicas de administração.

KOTLER (1990, p. 63) observa, ainda, que planejamento estratégico “é o processo gerencial de desenvolver uma adequação razoável entre os *objetivos e recursos* da empresa e as mudanças de *oportunidades de mercado*”. Coloca ainda que o “objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gerem lucros e crescimento satisfatório”.

O sucesso das atividades da organização depende do nível de informações estratégicas que puderem ser coletadas, provenientes de todos os setores que compõem seu ambiente, tais como: fornecedores, clientes, governo e concorrentes.

O planejamento estratégico é uma das funções administrativas mais importantes, pois pode determinar o sucesso ou o fracasso das demais funções e, conseqüentemente, de todo o projeto ou organização. Podemos definir o planejamento estratégico geral de uma organização como aquele que deverá guiar todos os demais níveis de planejamento dentro da organização.

A estratégia é um meio para atingir os fins, os objetivos da empresa. Por isso, o termo planejamento estratégico significa planejar a estratégia, os meios para atingir os fins, considerando-se um determinado ambiente.

Para FISCHMANN (1991, p. 25), “Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos”.

De acordo com MEGGINSON (1986, p. 105), “o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se

para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. É a base para integrar as funções de administração e é especialmente necessário para controlar as operações da organização”.

A necessidade de planejamento ocorre em todos os níveis da organização, aumentando nos níveis mais altos, pois é nesse nível que se tem maior impacto potencial sobre o sucesso da organização. Os administradores desses níveis geralmente dedicam-se mais a planejar para um futuro distante e para as estratégias de toda a organização. Já os administradores dos níveis mais baixos, planejam a curto prazo e para as suas próprias unidades.

Segundo STONER (1985), existem quatro passos do planejamento que podem ser adaptados a todas as atividades de planejamento, em todos os níveis da organização:

- ◆ Estabelecer um objetivo ou conjunto de objetivos: a identificação de prioridades e a determinação específica de seus fins permitem que as empresas concentrem seus recursos de modo eficaz;
- ◆ Definir a situação atual: é necessário que se tenha, dentro da organização, linhas abertas de comunicação para se obter às informações fundamentais, principalmente dados financeiros e estatísticos, para a idealização dessa etapa;
- ◆ Identificar o que pode ajudar e o que pode atrapalhar a consecução dos objetivos: a previsão de situações, problemas e oportunidades que possivelmente surgirão no futuro são partes essenciais do planejamento;
- ◆ Elaborar um plano ou conjunto de ações para atingir o(s) objetivo(s): determinação de diversas medidas alternativas para se atingir as metas desejadas, a avaliação dessas alternativas e a escolha da mais apropriada para se atingir o objetivo.

Para MEGGINSON (1986), o processo de planejamento tem início com o propósito ou missão da organização. Em seguida, são estabelecidos os objetivos organizacionais, são desenvolvidos os pressupostos do planejamento, são determinadas as alternativas disponíveis,

são avaliadas essas alternativas, é selecionada a alternativa mais apropriada, são realizados os planos para as subunidades, os planos são implementados e existe um sistema para controlar as operações do plano.

O planejamento estratégico é o mais amplo e abrangente da organização. É projetado a longo prazo e envolve a empresa em sua totalidade, sendo definido pela cúpula da organização. Para STONER (1985, p. 70), o planejamento estratégico é "o processo de planejamento formalizado e de longo alcance empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais".

Nos últimos anos, os administradores notaram que com a definição da missão de sua organização em termos específicos, eles tinham maiores condições de dar direção e finalidade à sua organização. Desse modo, verificaram que as organizações tendem a funcionar melhor com o planejamento estratégico e ficam mais sensíveis a um ambiente em transformação. (STONER 1985).

O planejamento tem muitas vantagens. Para MEGGINSON (1986), as vantagens são as seguintes:

- ◆ Ajuda a administração a adaptar-se e ajustar-se às mudanças no ambiente;
- ◆ Auxilia na cristalização de acordos sobre assuntos importantes;
- ◆ Capacita os administradores a verem o quadro operativo inteiro com mais clareza;
- ◆ Estabelece mais precisamente a responsabilidade;
- ◆ Proporciona maior ordem às operações;
- ◆ Ajuda a fazer a coordenação entre as diversas áreas da organização;
- ◆ Torna os objetivos mais específicos e mais bem conhecidos;
- ◆ Diminui a adivinhação;
- ◆ Poupa tempo, esforço e dinheiro.

KWASNICKA (1995) aponta duas grandes barreiras que devem ser ultrapassadas para que o processo de planejamento obtenha sucesso: a resistência interna ao estabelecimento de objetivos e a relutância em aceitar os planos em virtude das mudanças que poderão surgir. Essas resistências podem ocorrer devido o fato das pessoas desconhecerem o processo como

um todo e terem medo de não corresponder ao que julgar esperado. Desse modo, deve-se envolver ao máximo as pessoas responsáveis pelo cumprimento dos planos definidos, solicitando-se a participação deles na definição dos objetivos relativos ao setor e todos os aspectos relacionados com o cumprimento desses objetivos.

“A nova fonte de poder não é o dinheiro nas mãos de poucos, mas informação nas mãos de muitos” (NAISBITT, apud COBRA, 1995, p.16).

### **2.3 Plano de marketing**

A partir do momento em que se identificam oportunidades em um mercado que se mostra promissor, deve-se estabelecer estratégias para as ações que se seguirão, com o intuito de conquistar novos espaços nesse mercado. O plano de marketing é uma ferramenta que irá dar o impulso para essas conquistas, uma vez que é direcionado para a união de todos os esforços condizentes com a área de marketing.

O marketing é um processo que integra as forças da empresa para satisfazer as exigências dos clientes, ou seja, para descobrir o que os clientes querem e fazê-lo bem. A importância de um plano de marketing é verificada no momento em que a empresa deseja e precisa ter uma nova ferramenta para a conquista dos clientes. O que o plano de marketing faz é identificar onde estão as oportunidades mais interessantes para as empresas e como deverá fazer para atingir os mercados desejados. Dessa forma, as ações têm que ser coordenadas para que o processo seja coeso e eficiente. Conforme WESTWOOD (1991, p. 5): “será necessário estabelecer quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.”

As definições encontradas demonstram a importância de um plano de marketing, seja para uma empresa familiar ou uma grande corporação. Demonstram um direcionamento estratégico e operacional, pelo qual as empresa rumam com a certeza de chegar ao objetivo final.

De acordo com COBRA (1995), para a realização do plano de marketing, algumas análises se fazem necessárias, com o intuito de colher informações acerca do ambiente em que a empresa está inserida, de maneira que se identifique, também, a atual situação de marketing. Esse diagnóstico evidencia as fraquezas e potencialidades da empresa e avalia



necessariamente o seu ambiente interno e o ambiente externo. Todas essas informações devem ser revistas periodicamente, pois nenhuma empresa é imune às ameaças do seu ambiente e esse processo deverá ser contínuo, de maneira a fazer com que novas oportunidades e ameaças sejam identificadas. (COBRA, 1992).

Primeiramente, deve-se analisar o ambiente interno, pois será onde a empresa iniciará todo o processo. De acordo com OLIVEIRA (1992), a análise do ambiente interno tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa.

Entretanto, é necessário saber, também, o que a empresa realmente deseja, para poder-se realizar o plano de acordo com as suas oportunidades, não sendo necessário corrigir todas as fraquezas do negócio nem destacar suas forças; a grande questão é se o negócio deve ficar limitado a essas oportunidades em que possui as forças exigidas ou se deve adquirir forças para explorar outras oportunidades.

OLIVEIRA (1989) diz que, para essa análise do ambiente interno, deve-se seguir uma seqüência lógica, que passa pelo levantamento do histórico da empresa e sua estrutura: missão, objetivos e estratégias, análise das vendas, do composto de marketing, que, segundo KOTLER (1996, p. 98), “é o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado alvo”, e identificação dos pontos fortes e fracos da organização.

Dentro dessa análise interna, já fazendo parte do prognóstico do plano de marketing, a definição da missão deve estar focalizando a satisfação dos clientes e dos empreendedores e deve ser capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa. A missão da empresa, segundo OLIVEIRA (1992, p. 63): “é a determinação do motivo central do planejamento da empresa, ou seja, é a determinação de onde a empresa quer ir. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atuará, ou poderá atuar”.

Para que sejam alcançados os objetivos de uma empresa, é necessário determinar estratégias. As estratégias são a representação das alternativas escolhidas para chegar-se aos objetivos almejados. Podem surgir de fontes variadas e a sua formulação deverá ser desenvolvida como uma integração dos elementos do composto de marketing. Conforme STONER (1982, p.141), “estratégia é o programa amplo para se definir e alcançar metas de uma organização; é a resposta da organização ao seu ambiente através do tempo”.

Depois de realizada a análise do ambiente interno, deve-se, então, conhecer os fatores pertencentes ao macro ambiente da empresa. A análise externa tem por finalidade

monitorar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa, ou seja, econômicos, sociais, políticos - legais, tecnológicos e culturais. Essa análise é baseada na mensuração das oportunidades e ameaças que vêm de fora para dentro da empresa. De acordo com OLIVEIRA (1989, p. 86) “o ambiente pode oferecer à empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças, ou simplesmente adaptar-se a elas”.

Além dos fatores ambientais, que exercem influência quando da análise do ambiente externo das empresas, deve-se considerar, também, as variáveis do mercado, como a clientela, a concorrência, os fornecedores, os intermediários, etc. Essas variáveis determinam, muitas vezes, o curso das ações de marketing de uma empresa, pois têm influência direta em todo o processo, muitas vezes determinando os resultados.

Cabe às empresas o conhecimento a fundo de todos os fatores e variáveis externas, para que, assim, aproveitem, da melhor maneira, as oportunidades de que dispuserem.

O aproveitamento das oportunidades faz com que as empresas protejam-se das ameaças do ambiente, -entretanto, não as torna imunes a elas. Existem aquelas ameaças naturais, ou seja, as já incorporadas à natureza da empresa, fato que deve ser considerado em alguns segmentos de mercado. O impacto de uma oportunidade ou ameaça pode ser muito forte para as expectativas de uma empresa, portanto, como enfatiza Oliveira (1989, p. 89), “uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízo para a empresa”.

Como parte integrante do prognóstico, deverá ser realizado um plano de ações, que terá por finalidade demonstrar o que será feito, da mesma forma que constará quem fará, quando será feito e quanto custará. O orçamento ou plano de resultados também integra o prognóstico; e, conforme COBRA (1995, p. 109), “o orçamento é a configuração geral da viabilidade do plano de marketing. O que ele custa e o que pode proporcionar de lucro é a análise chave para sua aprovação ou rejeição”. Em paralelo a esse plano de resultados, encontra-se a receita projetada de vendas da empresa, as despesas e o custo das ações envolvidas no desempenho do plano de marketing.

E, para finalizar, é necessário que as etapas de implantação e controle sejam cumpridas, adaptando-se devidamente aos acontecimentos, para que, assim, o plano atinja os

objetivos desejados e também proporcione uma eventual correção nos desvios dos padrões desejados.

Cada área dentro do planejamento global da empresa desenvolverá um sub-plano para alcançar os seus objetivos específicos. Esses sub-planos são considerados planos de nível tático e devem ser integrados entre si, para que sejam atingidas as metas da organização.

WESTWOOD (1996, p.5) coloca que "O plano de marketing é como um mapa - ele mostra à empresa aonde ela está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito. Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócios mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico num plano de ação coordenado. Ela estabelece quem fará o que, quando, onde e como, para atingir suas finalidades".

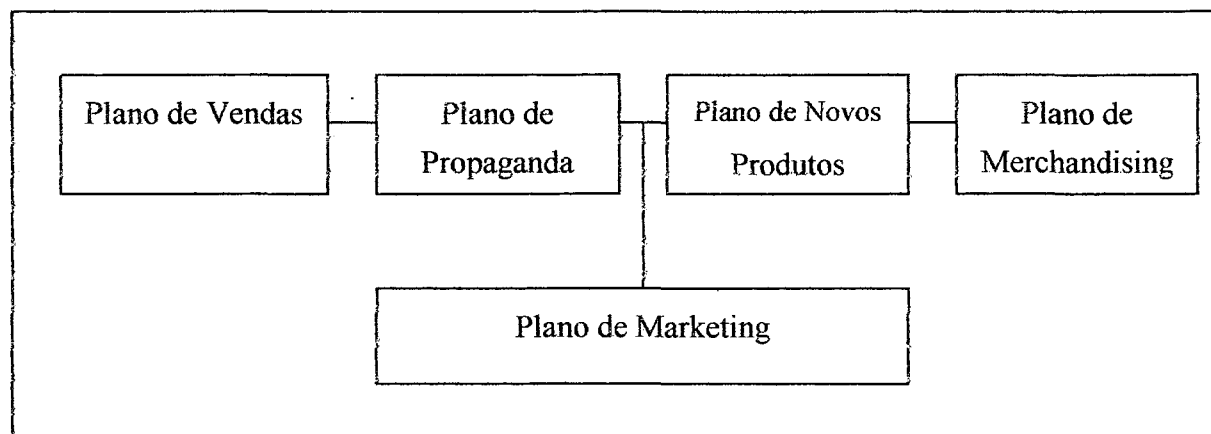
O presente trabalho tratará do plano tático de marketing que estabelece a missão e os objetivos da empresa e define as estratégias para alcançar tais objetivos.

O plano de marketing, como um desdobramento do planejamento de marketing, é um documento formal, pelo qual as pessoas envolvidas estruturam, de forma lógica, suas idéias, de modo que estas possam ser seguidas por todos. Em outras palavras, ele é o instrumento que guia e disciplina a ação das pessoas para que se atinjam os objetivos.

LAS CASAS (1994) coloca que o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing, em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação/mercado, que em conjunto com os planos táticos, forma o plano estratégico. O plano de marketing é, portanto, um plano que faz parte do plano estratégico abrangente de uma empresa. Sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos da empresa e com o que a alta administração pretende atingir em longo prazo.

O autor coloca, que um plano de marketing é composto de vários subplanos. As atividades de propaganda, venda pessoal e promoção de vendas também têm planos respectivos para alcançar os objetivos de marketing. Estes são os planos operacionais:

### Planos operacionais do marketing



LAS CASAS (1994, p. 19).

O plano de marketing, conforme exposto é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. O processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador cria o plano.

## 2.4 Mercado consumidor e comportamento do comprador

Para se desenvolver planos de marketing, é necessário estudar os mercados consumidores e o comportamento do consumidor. Ao se analisar os mercados consumidores é preciso pesquisar o que o constitui, o que o mercado compra, por que compra, quem participa da compra, como o mercado compra, quando compra e onde compra.

KOTLER (1996) coloca que o comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores: culturais (cultura, sub-cultura e classe social), sociais (grupos de referências, família e papéis e posição social), pessoais (idade, ocupação, condições econômicas, estilo de vida) e psicológicos (motivação, percepção, crenças e atitudes). As pesquisas sobre todos esses fatores podem fornecer indícios de como atingir e servir os consumidores com maior eficácia.

Os fatores culturais exercem a mais ampla e profunda influência sobre o comportamento do consumidor. Cultura é o determinante mais fundamental dos desejos e do

comportamento de uma pessoa. E cada cultura consiste em uma sub-cultura que fornece identificação e socialização mais específicas para seus membros. As sub-culturas incluem as nacionalidades, religiões, grupos sociais e regiões. Muitas sub-culturas constituem importantes segmentos de mercado e o que os profissionais de marketing têm que fazer é criar produtos para suprir cada uma das necessidades que existem nesse meio. Em todas as sociedades existe estratificação social; às vezes, a estratificação toma forma de um sistema em que os membros de diferentes níveis são educados para certos papéis, sem qualquer mobilidade social. As classes sociais não refletem apenas renda, mas, também, outros indicadores, como ocupação, nível educacional e área residencial. As classes sociais mostram preferências distintas de marcas e produtos em muitas áreas, por este motivo algumas empresas focam seus esforços nas classes sociais.

Além dos fatores culturais, o comportamento do consumidor é influenciado por fatores sociais como grupos de referência, família e papéis sociais. As pessoas são muito influenciadas por seus grupos de referência, de algumas formas variadas. Expondo-se o indivíduo a novos comportamentos e estilos de vida, a atitudes e ao autoconceito das pessoas, cria-se pressão para o conformismo, que pode afetar suas escolhas. A família é a organização de compra de produtos de consumo mais importante da sociedade. Os membros da família constituem o grupo primário de referência mais influente. A posição da pessoa em cada grupo pode ser definido em termos de papel e posições sociais. Um papel consiste em atividades que se espera que uma pessoa desempenhe. Cada um dos papéis desempenhados por uma pessoa influenciará algum de seus comportamentos de compra.

As decisões de um consumidor são influenciadas por suas características pessoais, são os fatores pessoais, que incluem: idade, estágio do ciclo de vida, ocupação, situação econômica, estilo de vida, personalidade e auto-estima. O consumo é moldado pela idade e pelo estágio do ciclo de vida, onde são representados a situação financeira e os interesses de cada grupo. A ocupação de uma pessoa também influencia seu padrão de consumo. A escolha de produtos é bastante afetada pela situação econômica de uma pessoa, que consiste em renda, uma relação despesas/poupança. O estilo de uma pessoa representa seu tipo de vida representado em termos de atividades, opiniões e interesses, que influenciam seu comportamento. A auto-estima pode ser uma variável útil para analisar o comportamento do consumidor, contanto que existam correlações fortes entre certos tipos de personalidade e escolha de produtos.

O comportamento do consumidor é influenciado por quatro fatores psicológicos: motivação, percepção, aprendizagem e crenças e atitudes. Uma pessoa possui muitas necessidades em determinado momento. A maioria das necessidades não é intensa o suficiente para motivar alguém a agir. Uma necessidade torna-se um motivo quando surge em nível suficiente de intensidade. A percepção é o processo pelo qual uma pessoa seleciona, organiza e interpreta as informações para criar um quadro significativo. Uma pessoa motivada está pronta para agir, pois está influenciada por sua percepção da situação. A maioria do comportamento humano é aprendida. A aprendizagem de uma pessoa é produzida através da atuação recíproca de impulsos, estímulos, sugestões e reforço. A aprendizagem envolve as mudanças no comportamento de um indivíduo decorrente da experiência. Através da ação e da aprendizagem, as pessoas adquirem suas crenças e atitudes. Estas, por sua vez, influenciam o comportamento de compra. As crenças são pensamentos descritivos que uma pessoa sustenta sobre algo. E atitude é a resistência de uma pessoa às avaliações favoráveis e desfavoráveis, aos sentimentos e às tendências em relação a algum produto ou serviço.

Para entender realmente como os consumidores tomam suas decisões de compra, as empresas devem identificar quem participa do processo de decisão; com a identificação do tipo de pessoas, pode-se lançar campanhas de Marketing visando cada uma delas.

De acordo com KOTLER (1996), o processo de compra típico consiste da sequência de eventos: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas, decisão de compra e comportamento pós-compra. Os consumidores satisfeitos continuarão comprando, os insatisfeitos deixarão de comprar os produtos e, provavelmente, comentarão com seus amigos. Por essa razão, as empresas devem trabalhar para assegurar a satisfação do consumidor em todos os níveis do processo de compra.

## **2.5 Comportamento do consumidor**

“Definimos comportamento do consumidor como as atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, envolvendo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações”. (ENGEL, et. al, 2000)

Para KARSAKLIAN (2000), “Ser consumidor é ser humano. Ser consumidor é alimentar-se, vestir-se, divertir-se... é viver”.

O comportamento do consumidor é dotado de personalidade, o que faz com que alguns consumidores tenham maior atração por uns produtos do que outros. O consumidor possui suas preferências, que não são as mesmas para todos, pois cada um prefere aquilo com que se identifica mais, ou aquele produto que parece representar mais precisamente o que se quer aparentar.

De acordo com KARSAKLIAN (2000), o consumidor tem uma percepção da realidade tão diferenciada quanto às pessoas têm da vida. Algumas percebem com agrado determinadas propagandas, enquanto outras as consideram ridículas. Assim, o consumidor desenvolve atitudes positivas e negativas com relação a produtos, a propaganda, lojas, pessoas e a tudo o que parece dizer respeito a sua própria vida.

Contudo, além dos aspectos inerentes à sua individualidade, o consumidor é também um ser social. Vivendo em sociedade, ele se submete a certas circunstâncias e pressões que vão alterar seu comportamento.

O comportamento do consumidor, que se reflete no ato de compra, não surge do nada. Seu ponto de partida é a motivação, que vai conduzir a uma necessidade, a qual despertará um desejo. Com base em tal desejo, surge a preferência por determinadas formas de atender à motivação inicial. Com isso, verifica-se que tudo está ligado ao processo de compra, iniciando pela motivação, conduzindo uma necessidade, despertando um desejo, surgindo uma preferência, que estão ligadas ao auto-conceito.

## **2.6 Ambiente de Marketing**

De acordo com KOTLER (1996), as empresas bem-sucedidas percebem que o ambiente de marketing apresenta uma série infindável de oportunidades e ameaças. A principal responsabilidade na identificação das mudanças importantes no macro-ambiente recai sobre o profissional de marketing. Então, dentro do ambiente de marketing, deve haver sempre um rastreador de oportunidades.

Muitas oportunidades são encontradas ao se identificar direções ou seqüências de eventos que ocorrem em algum momento e apresentam alguma duração e grandes mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, de formação lenta e influência duradoura.

As empresas e seus fornecedores, os intermediários de marketing, os clientes, os concorrentes e o público operam em um macro ambiente de forças e tendências que dão forma à oportunidade e impõem ameaças. Essas forças representam fatores não-controláveis que a empresa precisa monitorar. Na arena econômica, as empresas e os consumidores são cada vez mais afetados por forças globais que, segundo KOTLER (1996), são:

- A substancial aceleração do transporte, das comunicações e das transações financeiras internacionais, levando ao rápido crescimento do comércio mundial e dos investimentos, especialmente do comércio na América do Norte, Europa e Oriente Médio;
- O crescente poder econômico de vários países asiáticos nos mercados mundiais;
- A ascensão de blocos econômicos como a União Européia e o Nafta;
- Os grandes problemas de dívidas de vários países, juntamente com a crescente fragilidade do sistema financeiro internacional;
- O aumento das trocas e das negociações com condições para favorecer as transações internacionais;
- O movimento em direção a economias de mercado em países antes socialistas, juntamente com a rápida privatização de empresas estatais;
- A rápida disseminação dos estilos de vida globalizados;
- A gradual abertura de novos e importantes mercados, como a China, a Índia, a Europa Oriental, os países árabes e a América Latina;
- A crescente estratégia das multinacionais de transcender suas características locais e nacionais e tornarem-se empresas transnacionais de fato;
- O crescente número de alianças estratégicas entre corporações de diferentes países;
- Os crescentes conflitos étnicos e religiosos em alguns países e regiões;
- O crescimento de marcas globais de automóveis, alimentos, roupas, aparelhos eletrônicos etc.



Em um cenário global em rápida alteração, a empresa no ambiente de marketing deve monitorar seis importantes forças ambientais: demográfica, econômica, natural, tecnológica, política e legal e sociocultural.

Segue alguns esclarecimentos rápidos sobre cada força ambiental:

- No ambiente demográfico, devem estar conscientes do crescimento da população, mudanças na composição etária e ética e nos níveis educacionais;
- No ambiente econômico, precisam analisar a distribuição de renda, gastos e a disponibilidade de crédito;
- No ambiente natural, precisam estar conscientes da escassez de matéria prima, aumento do custo de energia e dos níveis de poluição;
- No ambiente tecnológico, devem considerar a aceleração do passo da mudança tecnológica, oportunidade de inovação;
- No ambiente político/legal, devem agir conforme as leis que regulam as praticas comerciais;
- E por fim, o ambiente sociocultural; devem entender à visão das pessoas a respeito de si mesmas, dos outros, das organizações, da sociedade e do universo, devendo atender às necessidades de sub-culturas diferentes dentro da sociedade.

As empresas bem-sucedidas percebem que o ambiente de marketing apresenta inúmeras oportunidades e ameaças. A principal responsabilidade pela identificação de mudanças significativas no macro ambiente é dos profissionais de marketing de uma empresa. Mais do que qualquer outro grupo de uma empresa, os profissionais de marketing devem acompanhar as tendências e procurar oportunidades.

## 2.7 Planejamento e controle de resultados

O planejamento e controle são um sistema amplo por meio do qual todos os aspectos do processo de administração podem ser reunidos num bloco único, em que ações administrativas e operacionais podem ser interligadas.

De acordo com WELSCH (1983), para que haja uma utilização apropriada do planejamento e controle de resultados em termos amplos, todos os níveis administrativos devem compreender a natureza e as características do planejamento e controle de resultados, convencer-se de que esse enfoque específico à administração é preferível à situação existente, estar dispostos a empregar os esforços intensos e sérios necessários para seu funcionamento adequado e apoiar o programa em todas as suas ramificações. Então, para que se consiga um resultado positivo, o planejamento e controle de resultados devem contar com o apoio integral de cada membro da administração, pois uma participação apenas simbólica tende a criar reações negativas.

A participação do indivíduo e seu superior no estabelecimento, revisão e modificação de objetivos e padrões é importantíssima. A influência relativa de cada indivíduo sobre o produto dessa interação dependerá, entre outros fatores: da filosofia de administração do supervisor, da experiência e competência do subordinado e da situação econômica da empresa.

Para (MILLER apud WELSCH, 1983, p. 52), “A participação tende a aumentar o grau de comprometimento do indivíduo; esse comprometimento aumenta a motivação do indivíduo; a motivação orientada para o trabalho tende a levar os administradores a trabalhar mais e com maior produtividade; e o trabalho mais árduo e produtivo dos administradores tende a contribuir para a prosperidade da empresa; portanto, a participação é boa”.

O desempenho do planejado deve estar diretamente relacionado às responsabilidades organizacionais. Pois, diante da atribuição de autoridade dentro da empresa, busca-se estabelecer condições para que os objetivos da organização sejam regularmente alcançados de maneira coordenada e efetiva.

Na implantação de um programa de planejamento e controle de resultados deve-se tomar cuidado, pois a técnica de administração não poderá dominar a empresa e o uso de flexibilidade na execução de planos deve ter política definida para impedir a criação de

“camisas-de-força” e permitir o aproveitamento de oportunidades favoráveis, mesmo que não incluídas no orçamento.

Deve-se reconhecer o fato de que as realizações individuais devem ser identificadas e levadas em conta no processo de administração. Deve, também, ocorrer o reconhecimento da capacidade e o desempenho de cada integrante, suas aspirações, suas reações, bem como as pressões sociais que influenciam o meio organizacional.

Por fim, o planejamento envolve uma análise das alternativas de ação e a tomada de decisão. O enfoque do planejamento e controle de resultados em termos amplos é particularmente útil para a avaliação e escolha de alternativas em muitos casos, devido aos efeitos financeiros implícitos, normalmente encontrados.

Para WELSCH (1983, p. 64), “o plano de resultados não deve ser visto como senhor, mas como escravo. É um dos melhores instrumentos até hoje concebidos para facilitar o funcionamento de uma empresa e a atuação dos indivíduos nas suas diversas esferas de administração. Não acreditamos que o plano de resultados seja perfeito. O mais importante é fazer com que todos os beneficiados do mesmo sejam obtidos ao usá-lo inteligentemente”.

### 3 METODOLOGIA

A pesquisa descritiva destina-se a observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os dados obtidos, sem a interferência do pesquisador, que apenas estuda os fenômenos mas não os manipula.

O presente estudo caracteriza-se por ser de natureza descritiva e exploratória. Descritiva por identificar a presença ou ausência de algo e descrever as características, propriedades ou relações existentes na empresa. Exploratória, por tratar-se de uma investigação, que procura identificar e justificar os resultados do estudo.

✓ Para a coleta de dados primários, no decorrer da pesquisa, foram utilizadas a análise documental e a entrevista semi-estruturada, com base em um roteiro de perguntas.

✓ Para o levantamento de dados secundários, foi utilizado o levantamento bibliográfico, para sustentar e fundamentar a pesquisa, e a análise documental, para obter dados que complementam a pesquisa.

✓ Segundo MATTAR (1994), a técnica de entrevista semi-estruturada permite uma certa liberdade, deixando que o entrevistado aborde pontos que não foram previstos e que possam enriquecer a pesquisa. Essa técnica foi aplicada para conhecer o histórico e a estrutura da organização, além das informações sobre o mercado, os clientes, as práticas atuais da empresa e dos concorrentes, entre outras.

#### 3.1 Objetivo do estudo

O objetivo do estudo parte da realização de um diagnóstico da Sorveteria Gelomel, orientado para o Marketing, buscando fazer um diagnóstico da situação da empresa em relação aos aspectos internos e externos. E, através desse diagnóstico, buscar identificar todas as oportunidades e ameaças, levantar os pontos fortes e pontos fracos da empresa e, por fim, propor estratégias de marketing para aumentar a demanda na alta temporada, dentro do mercado em que atua.

Para o levantamento dos dados necessários, serão utilizadas, como técnicas de coleta de dados: análise documental interna e externa, visando obter dados precisos e

necessários para a obtenção do diagnóstico, entrevistas semi-estruturadas com chefes e funcionários e observação pessoal na empresa.

Na análise documental interna, serão analisados documentos que registram as atividades da empresa. Já para as análises documentais externas foram utilizados os livros relacionados na bibliografia.

As entrevistas semi-estruturadas e informais foram realizadas com o gerente geral e administrativo e o contador da empresa. A entrevista informal, de acordo com TRIVIÑOS (1987), é aquela que, através de questionamentos básicos, apoiados em teorias, oferece a possibilidade de fazer ao entrevistado outras perguntas, fruto de novas interrogações. A técnica de observação pessoal busca obter informações referentes aos procedimentos das atividades, fluxo e distribuição de tarefas, ambiente de trabalho, deficiências e dificuldades, relação chefe/chefiado, comunicação, entre outras informações.

Para os processos de coleta e análise de dados, foram utilizadas as anotações de campo, isto é, descrição dos fenômenos sociais e físicos, explicação e compreensão de situações existentes na empresa. Devem ser registradas, também, reflexões do investigador durante suas observações. Essas observações podem se referir a questões metodológicas ou teóricas dos processos a serem estudados, ou aspectos que necessitem de uma maior indagação por parte do investigador. (TRIVIÑOS, 1987)

### **3.2 Procedimentos para a elaboração do Plano de Marketing**

Estando a par das principais definições relacionadas ao *marketing* e seu planejamento, a proposta para a elaboração do plano de marketing parte da seguinte forma:

#### **A - Diagnóstico situacional: avaliação do ambiente**

##### **A.1- Avaliação do ambiente interno**

A.1.1- Histórico da empresa

A.1.2- Estrutura de poder e marketing

A.1.3- Atual missão corporativa e objetivos

A.1.4- Estratégias atuais

A.1.5- Análise das vendas

A.1.6- Análise do mix de marketing

A.1.6.1- Produto

A.1.6.2 - Preço

A.1.6.3- Canais de distribuição

A.1.6.4- Comunicação de marketing

A.1.7- Definição dos pontos fortes e fracos da organização

## **A.2- Avaliação do ambiente externo**

A.2.1- Fatores ambientais

A.2.1.1- Ambiente político e legal

A.2.1.2- Ambiente econômico

A.2.1.3- Ambiente sócio cultural

A.2.1.4- Ambiente tecnológico

A.2.2- Fornecedores

A.2.3- Considerações sobre o mercado

A.2.4- Análise da concorrência

A.2.5- Análise das oportunidades e ameaças

## **B. Prognóstico**

B.1- Determinação da missão da organização e de marketing

B.2- Formulação dos objetivos

B.3- Formulação das estratégias

B.4- Elaboração do plano de ação

B.5- Elaboração do plano financeiro

B.6- Elaboração dos métodos de avaliação e controle

### **3.3 Limitações do estudo**

A metodologia escolhida para realizar o estudo apresenta algumas dificuldades. A primeira é devida à impossibilidade de serem questionados todos os elementos do universo, o que diminui um pouco o nível de confiança dos resultados alcançados. A segunda dificuldade é relativa à documentação interna da empresa, pois por tratar-se de uma pequena empresa, não há um controle rígido, havendo pouco material de registro das atividades, limitando as informações.

## **4 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

Nesta fase foram analisados os ambientes interno e externo da empresa, possibilitando a determinação de suas oportunidades e ameaças externas, como também seus pontos fortes e fracos, baseados em dados e informações fornecidas pela empresa.

### **4.1 Avaliação do ambiente externo**

“A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro”. (OLIVEIRA, 1989, p. 84)

As empresas estão sob influência de diversas forças de diferentes dimensões, naturezas, e em constante mutação. Essas forças são provenientes do ambiente: governo, sociedade, natureza, concorrentes, fornecedores, consumidores e tecnologia. COBRA (1995) coloca que o cenário político, social e cultural interfere no consumo de um produto ou serviço mais do que se possa imaginar. Hoje, a essência do plano de marketing é uma boa análise ambiental e, a partir desse quadro referencial, a definição de previsões ou interferências para o próximo período.

Segundo (KOTLER, 1996, p.83), “... uma unidade de negócio tem que monitorar as principais forças macroambientais (econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os agentes microambientais (concorrentes e fornecedores) que afetam sua habilidade em obter lucro no mercado. Ela deve rastrear tendências e desenvolvimentos importantes, e para cada tendência ou desenvolvimento precisa identificar as oportunidades e ameaças correspondentes”.

Os fatores tecnológicos, políticos, legais, sócio-culturais, fornecedores, econômicos, mercado, concorrentes, que afetam a Sorveteria Gelomel Ltda., serão analisados individualmente, a seguir.



#### *4.1.1 Fatores Tecnológicos*

Economizar tempo, dinheiro, pessoal e, ainda, oferecer um atendimento melhor ao cliente, já está se tornando uma obrigação para as empresas. Nos dias atuais, o uso de tecnologia tornou-se condição indispensável para o desenvolvimento de qualquer empreendimento, face aos novos desafios, à instabilidade ambiental e à concorrência acirrada.

A Sorveteria Gelomel Ltda. fez um investimento na área de produção, onde foram adquiridas máquinas de grande porte para propiciar maior qualidade e agilidade nos processos de produção, com redução de erros e custos.

#### *4.1.2 Fatores Sócio-culturais*

Hoje, as pessoas apresentam posturas mais conservadoras, devido ao quadro econômico estar mais frágil; pois a economia brasileira passa por momento delicado, com a crise da Argentina, não tendo certeza de um crescimento de renda real, passando a optar por contenção de gastos.

O profissional de marketing deve ser capaz de procurar novas formas para reconquistar os clientes, tanto internos como externos. Diante disso, está-se planejando novos negócios; trata-se de inovações, modelos que sejam atraentes, e expansão dos modelos existentes, ampliando a área de atuação.

#### *4.1.3 Fatores Político-legais*

O ambiente político também é fundamental para o êxito de qualquer empresa. No Brasil, fatores como: reformas tributárias, reforma previdenciária e aprovação da lei fiscal, assim como fatores que influenciam no aumento de preços, inflação e planos econômicos, entre outros, podem trazer grandes transformações para a economia do país e para a vida das empresas. Diante disso, é necessário que o gestor do negócio esteja sempre atento às mudanças na estrutura fiscal, sindical e econômica do país.

Com relação à parte fiscal, especificamente através do decreto n. 3.044/98, sobre a utilização do ECF (Emissor de Cupom Fiscal) pelos estabelecimentos que promoverem vendas a varejo, a partir de primeiro de janeiro de 2000 tornou-se obrigatória para empresas com receita anual entre R\$ 120.000,00 (cento e vinte mil reais) a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil), incluindo, assim, a Gelomel.

Fundamentalmente, faz-se a consideração desse ambiente, tendo em vista que suas alterações afetam a sociedade, já que é constituído por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e pessoas em qualquer sociedade.

#### 4.1.4 Fornecedores

X O bom relacionamento com os fornecedores é fundamental para o andamento da empresa. Conseguir negociar condições mais adequadas de compras, entrega das mercadorias dentro de prazos estabelecidos e recebimento de todos os itens constantes do pedido de compra é de extrema importância.

SANTOS (1993, p.52) define fornecedor como "um grupo constituído por todas as pessoas físicas ou jurídicas que fornecem insumos para o processo de produção ou comercialização por terceiros".

A Sorveteria Gelomel Ltda. utiliza-se de vários fornecedores, pois comercializa uma série de produtos. Dentre os principais fornecedores estão: Duas Rodas Indústria S/A, Indústria de embalagens plásticas Zanatta S/A, Distribuidora Pontual S/A, Distribuidora Dimoises Ltda., Laticínios Tirol e Equipamentos Omega S/A. A empresa leva em consideração, na escolha de seus fornecedores, pela ordem: qualidade, preço, localização e prazo de entrega.

A maior frequência de entrega reduz a necessidade de capital de giro para formação de estoques. A proximidade favorece a comunicação, reduz o custo de compra, agiliza a solução de problemas e possibilita o tratamento diferenciado, sem intermediários.

#### 4.1.5 Ambiente econômico

O Brasil tem resistido a inúmeras crises: à crise mexicana de 1994 e 1995, à crise asiática de 1997, à crise russa e à sua própria crise. Em janeiro de 1999, chegou ao fim o uso da âncora cambial, atrelada à política de juros altos e abertura comercial, como principal instrumento de manutenção da estabilidade da moeda. O cenário era dos mais pessimistas, os economistas previam queda do PIB de 3 a 4 pontos percentuais e volta da inflação de até 80% a.a.

Já no mês de abril, o quadro não era mais o esperado. O PIB cresceu 1,02 %, a inflação ficou em 0,47%, segundo o IBGE, e o câmbio ficou em equilíbrio. Isso se deve à reação da própria sociedade brasileira que não estava disposta a conviver novamente com a reindexação da economia. A abertura econômica impulsionou a maximização da eficiência, a redução de custos e a modernização da economia, aliado à solidez do sistema financeiro bancário.

Espera-se uma taxa positiva de crescimento para o último trimestre de 2000 em relação a 1999; uma recuperação gradual do crescimento da economia em expansão. Isso dependerá dos investimentos privados, das reformas tributárias, previdenciária e da aprovação da lei de responsabilidade fiscal. Dependerá da qualidade e eficiência dos gastos públicos na área social e de infra-estrutura, dos investimentos em educação e da atividade regulatória do governo na sua capacidade de manter a reestruturação produtiva e da reorganização e modernização do poder público.

Segundo dados da Simonsen Associados (Santa Catarina em Exame - parte integrante da edição 669 de Exame), em 1997, o PIB catarinense foi de 28,6 bilhões de dólares, o 7º maior do país, tendo crescido bem acima da média brasileira. Pelos dados da Simonsen, entre 1970 e 1997 ele cresceu 340%, o que melhorou a renda per capita, que agora é de 5.767 dólares contra 2.247 dólares em 1970 (a média brasileira é de 5.053 dólares). E as expectativas apontam para um crescimento ainda maior com a conclusão da BR-101. O gasoduto Brasil-Bolívia beneficiará a economia local. Toda essa infra-estrutura, aliada ao fato de ser o Estado mais bem localizado em relação ao Mercosul, sinaliza para um crescimento real e imediato de Santa Catarina.

O Governador Esperidião Amin aponta as pequenas empresas, a agricultura, a exportação e o turismo como alavancas para o desenvolvimento do Estado.

Em Garopaba, o turismo é uma das principais fontes de desenvolvimento para a cidade. Há um grande interesse dos governantes da cidade em explorar o turismo de forma mais abrangente, desenvolvendo com aos comerciantes um planejamento turístico forte; e com isso, pretende-se desenvolver o turismo não somente na temporada de verão mas durante o ano todo.

O turismo de verão até agora tem sido uma importante fonte de recursos, pois atrai dinheiro novo, que movimenta a economia local e que acaba favorecendo novos projetos.

#### 4.1.6 *Considerações sobre o mercado*

X É fundamental conhecer-se o mercado onde a empresa atua, seus clientes, fornecedores e concorrentes. Como a empresa atua no mercado há bastante tempo, desde 1985, o número de clientes fiéis, que se identificam com a empresa, é bastante grande; quanto aos fornecedores, existe um excelente relacionamento, por ser mantido, por ambos os lados uma grande cooperação; e, quanto aos concorrentes no ramo de sorvetes, não há uma ameaça que possa preocupar, no entanto, os proprietários estão atentos a qualquer movimento dos concorrentes.

X Segundo KOTLER (1996, p. 28), "Mercado consiste em todos os consumidores potenciais que compartilham de uma necessidade ou desejo específico...". Ou, ainda, é o conjunto de todos os compradores reais e potenciais de determinado produto. O tamanho de um mercado, conseqüentemente, está no número de compradores que possam existir para uma oferta específica.

##### 4.1.6.1 *Análise qualitativa do mercado*

O A análise qualitativa consiste na determinação dos motivos que levam as pessoas a optar por este ou aquele estabelecimento.

Num primeiro estágio, faz-se necessário definir quem são os clientes da empresa. A Sorveteria Gelomel Ltda. atende a um número bastante grande de pessoas, de diversas

classes sociais e faixas etárias. Como a empresa existe há bastante tempo, há uma gama de clientes extremamente fiéis, que são considerados amigos e colaboradores. E muitos clientes se mostram satisfeitos, pelo retorno ao estabelecimento quase que diariamente, observação feita pelo próprio proprietário.

#### 4.1.6.2 *Análise quantitativa do mercado*

##### 4.1.6.2.1 *Considerações sobre a concorrência*

É de suma importância para a empresa manter-se competitiva no mercado em que atua, estar sempre alerta para conhecer as empresas concorrentes, seus produtos, preços, canais e formas de promoção, capacidade de ação e reação.

Obtendo informações sobre as vantagens e desvantagens da concorrência, a empresa poderá agir da melhor maneira possível, destacando-se no contexto do seu ramo de atividades.

Segundo KOTLER (1996, p. 202), "Conhecer os concorrentes é crítico para o planejamento eficaz de marketing".

Deve-se estar prestando muita atenção aos concorrentes; a empresa tem de estar sempre alerta ao que eles estão fazendo, acompanhar seu desenvolvimento, suas estratégias de preço, distribuição, produto e promoção.

Saber reconhecer nos concorrentes seus pontos fortes e fracos é de suma importância na determinação de ações estratégicas, para suplantá-los.

Foi feito um levantamento da concorrência, mas foi identificada apenas uma empresa que trabalhe no ramo de *buffet* de sorvetes *self service*, empresa esta que pertence a uma pessoa da família, mas não é vinculada à Sorveteria Gelomel. Entretanto, identificou-se pontos de venda de sorvetes em embalagens, como Kibon, Geloko, Yopa e Frutágel. A Frutágel foi a única que, no ano de 1999, implantou um *buffet* de sorvetes *self service* mas, quatro meses após a abertura, veio a fechar o estabelecimento, por uma série de motivos. Um deles, a localização; outro, o preço acima do oferecido pela Sorveteria Gelomel e, principalmente, a qualidade dos produtos que, segundo alguns colaboradores, inferior aos produtos oferecidos pela Sorveteria Gelomel.

#### 4.1.6.2.2 Características principais da concorrência

Destacam-se aqui as características da principal concorrente da empresa, os Sorvetes Gelmar:

- Produtos - Boa variedade de produtos;
- Preços - Equivalente aos preços oferecidos pela Sorveteria Gelomel;
- Localização - Ótima localização, ao lado de um grande supermercado;
- Qualidade dos Produtos - Razoável;
- Atendimento ao cliente - Possui um bom atendimento;
- Administração - É uma empresa familiar;
- Fornecedores - Possui um bom relacionamento.

## 4.2 Análise do ambiente interno

A avaliação do ambiente interno da empresa é formada por uma gama de informações, entre as quais se destacam: qual seu ramo de negócio, qual sua estrutura, em que mercado atua, quem são seus clientes, quais são suas principais capacidades e aonde se pretende chegar.

Saber identificar as potencialidades e fraquezas da empresa é de fundamental importância para se saber aonde a empresa pode chegar. Em vista disso, será realizada a avaliação do ambiente interno, iniciando-se pela análise de sua estrutura de poder e marketing, sua missão corporativa, seus objetivos e estratégias atuais.

"A avaliação correta das potencialidades de uma empresa permite a adequada formulação estratégica, ou seja, uma vez identificadas as principais potencialidades, ou forças e estratégias, o planejamento pode ser direcionado para os segmentos de maior potencial de mercado".(Cobra, p. 85, 1995)

Também será analisado seu *mix* de marketing e, a partir dessas informações, ter-se-á condições de estabelecer os pontos fortes e os pontos fracos da empresa.

#### 4.2.1 *Estrutura de poder*

Cada um dos colaboradores da empresa é responsável por uma função. Estão assim distribuídos: Renê Melo Nascimento, responsável pela administração geral e pela produção; Volnei Melo Nascimento, responsável pelas compras e pagamentos; Carlos Renê Nascimento, responsável pelas vendas e treinamento de funcionários. Não há uma hierarquia estabelecida, tendo todos o mesmo poder de decisão, com exceção dos funcionários contratados. Como se trata de uma pequena empresa, todos colaboram uns com os outros na execução das tarefas.

Aproveitando-se da flexibilidade que uma pequena empresa proporciona, todas as principais decisões são tomadas durante reuniões, que acontecem quase que diariamente. São discutidos e analisados os procedimentos a serem tomados quanto a promoções, qualidade do produto comercializado, comentários dos clientes, novos produtos a serem oferecidos ao cliente, observações acerca da concorrência, etc. Não havendo um processo formalizado para a tomada de decisão sobre todos esses aspectos.

#### 4.2.2 *Atual missão corporativa e objetivos*

Segundo (KOTLER, p.74, 1996): "A declaração de missão da empresa deve ser motivadora, deve reforçar as principais políticas que a empresa deseja honrar e fornecer uma visão e direção para os próximos dez ou vinte anos".

No momento, a empresa não possui formalmente definidos sua missão e objetivos, como, aliás, a maioria das micro e pequenas empresas brasileiras. Entretanto, tem bem definida a qualidade dos produtos e como deve ser seu atendimento ao público.

#### 4.2.3 *Estratégias atuais*

Não há estratégias de divulgação da empresa. Seu grande retorno está na propaganda "boca-a-boca". A recomendação e referência de um cliente ainda se constituem numa das mais efetivas e menos dispendiosas forma de propaganda.

A empresa tem como estratégia de preço oferecer produtos de qualidade com preços competitivos ao mercado local.

#### 4.2.4 *Avaliação dos recursos da empresa*

##### 4.2.4.1 *Recursos humanos*

Atualmente a empresa conta com doze funcionários, distribuídos nas áreas de trabalho ligadas à produção e ao atendimento.

##### 4.2.4.2 *Recursos financeiros*

A empresa utiliza-se de capital próprio para gerir seus negócios, sempre reinvestindo na consolidação do seu ramo de atividades.

##### 4.2.4.3 *Análise das vendas*

O controle financeiro é realizado de forma empírica e intuitiva, não se prevendo investimentos e despesas. Os registros contábeis ficam sob a responsabilidade de um contador. Não é feito um histórico de vendas; o sistema de estoque é observado pela demanda dos produtos. No entanto, há a iniciativa de se implantar um sistema de controle de estoques nos próximos meses.



#### 4.2.5 Análise do mix de marketing

O composto mercadológico é definido por RICHERS, apud COSTA (1987, p.40), como sendo "a seleção de instrumentos que uma empresa resolve adotar para alcançar os seus objetivos de mercado dentro de um prazo pré-determinado".

Para McCARTHY, apud COSTA (1987, p.40), "o composto de Marketing compreende as variáveis mercadológicas que a empresa reúne para satisfazer seu mercado alvo".

Estas variáveis são conhecidas como os "quatro Ps": preço, produto, promoção e ponto de venda.

Qualquer que seja o objetivo que a empresa se proponha alcançar, deve pressupor uma perfeita combinação entre esses elementos, para a implementação de ações mercadológicas eficazes.

Os componentes de *Marketing-Mix* são interdependentes. A tarefa de maior significação para a empresa é a de encontrar as melhores composições para as suas variáveis de decisão mercadológica.

Quadro 1 - Os 4 P's do Composto de Marketing

Produto	Praça	Promoção	Preço
Qualidade	Canais de distribuição	Propaganda	Nível
Característica e opções	Cobertura da distribuição	Venda pessoal	Descontos e reduções
Estilo	Pontos de vendas	Promoção de vendas	Formas de pagamentos
Marca	Zonas de venda	Publicidade	
Embalagem	Níveis e locais dos estoques		
Linha de produtos	Transportadoras		
Garantias			
Nível de assistência técnica			
Outros serviços			

Fonte: KOTLER (1990, p.91)

#### 4.2.5.1 *Produto*

KOTLER (1996, p.26) define produto como: “algo que pode ser oferecido para satisfazer uma necessidade ou desejo (...), embora as necessidades das pessoas sejam poucas, seus desejos são muitos”.

Os produtos oferecidos pela empresa primam pela qualidade, uma vez que, no setor em que atua, isto é fundamental.

#### 4.2.5.2 *Preço*

Faz parte da política da empresa oferecer preços competitivos ao mercado concorrente, mas procurando sempre salvaguardar os lucros. Até o presente momento, o preço de venda dos produtos foi dito pela Sorveteria Gelomel. E, comparando os preços da empresa em relação aos preços nos grandes centros, há uma grande diferença. Os Preços da Sorveteria Gelomel está abaixo da média geral.

"O preço é o único elemento do composto de marketing que produz receita; os outros elementos geram custos. O preço é também um dos mais flexíveis do composto de marketing porque pode ser rapidamente modificado. Ao mesmo tempo, o estabelecimento de preço e a concorrência de preço são os principais problemas enfrentados por muitos executivos de marketing". (KOTLER, 1996, p. 425)

#### 4.2.5.3 *Distribuição*

"O canal ou via de distribuição é um composto de um número de organizações ou de indivíduos que se encarregam de levar o produto ou serviço ao local onde o comprador potencial se encontra, em tempo e momento convenientes a esses compradores e em condições de transferir a posse" (COSTA, 1987, p.170)

LAS CASAS (1994, p.170), ressalta que "...os vendedores são os principais responsáveis pela formação de imagem de um estabelecimento comercial. A imagem que fica é, geralmente, o resultado da interação do cliente com o vendedor". É fundamental que o

profissional de vendas esteja bem preparado para o contato com o cliente, tendo pleno conhecimento da linha de produtos à venda, cordialidade e apresentação. Um passo errado pode criar uma imagem negativa, levando o cliente a se retirar e não retornar mais à empresa. E o custo de recuperar um cliente é duas vezes mais alto do que conquistar um novo.

Grande parte das vendas é realizada diretamente ao consumidor nos pontos de venda, o que permite o contato entre o cliente e o vendedor. Por essa razão, a qualificação do vendedor, o ambiente limpo e iluminado e a rapidez de atendimento são de suma importância para a empresa que se preocupa em atender bem o cliente.

#### *4.2.5.4 Comunicação de marketing*

Para COSTA (1987, p.194), comunicação de marketing “é toda comunicação levada a efeito por intermédio de veículos de comunicação, com o objetivo básico de informar, persuadir ou reativar a lembrança das pessoas em relação a um produto/marca, serviço ou idéia”.

Como já foi esclarecido anteriormente, a única forma de divulgação da Gelomel é a propaganda “boca-a-boca”, que proporciona uma ótima divulgação dos produtos e do atendimento.

#### *4.2.6 Pontos fortes e fracos da Sorveteria Gelomel*

##### *4.2.6.1 Pontos fortes*

- Bom atendimento ao cliente;
- Produtos de primeira qualidade;
- Excelente preço;
- Bom relacionamento com os fornecedores;
- Credibilidade junto aos fornecedores e clientes.

#### 4.2.6.2 *Pontos fracos*

- Pouca divulgação da empresa;
- Não apresenta um sistema adequado de controle de estoque;
- Não apresenta um sistema adequado para apuração financeira e de custos;

O balanceamento entre os pontos fortes e os pontos fracos possibilita uma avaliação das potencialidades da empresa. Espera-se que os pontos fortes sejam superiores aos pontos fracos.

### 4.3 **Análise das oportunidades e ameaças para a organização**

#### 4.3.1 *Oportunidades*

Há expectativa de um grande número de turistas para a temporada de verão de 2001/2002. Devido ao aumento do dólar, o turismo interno em nosso país tem crescido consideravelmente, uma vez que os pacotes internacionais tiveram grande elevação de preços. Espera-se não só a vinda de turistas nacionais, mas também do turista Argentino que, se continuar a paridade entre o dólar e o Peso Argentino, com certeza virão em massa. Isso proporcionará ao comércio local uma injeção de dinheiro novo no mercado.

#### 4.3.2 *Ameaças*

O fator climático afeta o setor de várias formas, podendo causar uma diminuição drástica nas vendas de sorvetes. Também pode prejudicar o turismo, causando a redução do número de pessoas que visitam a cidade nos meses de verão, repercutindo nos investimentos realizados no restante do ano.

Com isso, a temporada de verão, pelo excesso de chuva, pode ser prejudicada e ter uma diminuição do número de turistas na cidade, retraindo os investimentos.

A crise na Argentina também pode reduzir o fluxo de turistas que visitam Santa Catarina e, conseqüentemente, Garopaba.

## 5 PROGNÓSTICO

A partir das análises externa e interna, é possível formular o plano de marketing indicado a seguir.

### 5.1 Missão

"Missão é a razão de ser da empresa (...) exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, isto dentro de um período de tempo normalmente longo, em que ficam comprometidos as crenças, expectativas, conceitos e recursos".

(Oliveira, p. 17, 1989)

Segundo (KOTLER, p. 73, 1996), a missão da empresa é moldada por cinco elementos. O primeiro é sua história. Todas as empresas têm uma história de propósitos, políticas e realizações. O segundo diz respeito às preferências atuais dos proprietários e da administração, pois, ambos, além da empresa, têm metas e interesses pessoais. O terceiro elemento considera os fatores ambientais, que apontam o que o mercado está querendo comprar e o que o desagrada. O quarto refere-se aos recursos da empresa, que possibilitarão viabilizar ou não os propósitos e a própria missão da empresa. Por último, a empresa deve identificar suas competências distintas, isto é, se entrar em um negócio distinto de sua atividade principal, não estará focalizando sua competência central.

#### 5.1.1 Missão da organização

Atender o cliente da melhor maneira, com produtos de primeira linha a preços competitivos, sem deixar faltar qualquer mercadoria da linha de produtos. E, ainda, buscar aumentar a área de atuação, em busca de novos clientes. Verificar quais são as necessidades dos clientes que não estão sendo satisfeitas e, após identifica-las, tentar suprimi-las de forma rápida e eficiente.

### 5.1.2 *Missão de marketing*

Buscar a interação da empresa com os interesses do mercado, no que tange a clientes, fornecedores e sociedade em geral, mantendo constante avaliação e correção de suas ações mercadológicas.

## 5.2 **Formulação dos objetivos**

Os objetivos dão a base para o estabelecimento das metas; devem ser desafiadores, factíveis, claros e quantificados.

OLIVEIRA (1989, p.73) define objetivos como uma fase em que se estabelece o que a empresa deseja atingir e para onde a empresa deve concentrar e dirigir seus esforços de forma quantificada, com prazos estabelecidos.

### 5.2.1 *Da organização*

Aumentar, em um ano, o lucro líquido da empresa em 15%.

### 5.2.2 *De marketing*

Atuar sobre as variáveis de *Marketing-mix*, na definição e controle da execução das estratégias definidas, com intuito de colaborar na consecução dos objetivos da empresa.

## 5.3 **Elaboração e planos de ação de marketing**

Serão definidas, nesta etapa, as estratégias que levarão à consolidação dos objetivos propostos. Elas possibilitarão a coordenação de esforços para fortalecimento da imagem da empresa, diferenciação dos concorrentes, conquista e manutenção de clientes.

### 5.3.1 Estratégias de marketing

**Estratégia 1:** Diversificação dos produtos de acordo com o mercado consumidor.

Ações:

- a) Estudar mais a fundo a linha de produtos adotada pelos concorrentes;
- b) Procurar desenvolver parcerias com fornecedores, proporcionando melhores negociações;
- c) Visitar feiras dos Sorveteiros, que ocorrem no próprio estado e em São Paulo;
- d) Verificar a viabilidade do desenvolvimento de novos produtos (diet).

**Estratégia 2:** Melhoria contínua na qualificação dos serviços e produtos.

Ações:

- a) Qualificar a força de vendas, treinando os funcionários que mantêm contato direto com os clientes.

**Estratégia 3:** Fortalecimento das atividades relacionadas à propaganda e comunicação interna e externa.

Ações:

- a) Buscar propagandas alternativas, como placas de sinalização;
- b) Oferecer promoções que tornem mais visível a marca;
- c) Utilizar folhetos e *banners*, entre outros, para divulgação dos produtos;
- d) Patrocinar festas no município;
- e) Divulgar propaganda num jornal de grande circulação na cidade.



**Estratégia 4:** Realizar um controle financeiro do negócio, objetivando obter informações que auxiliarão nas tomadas de decisões estratégicas

Ações:

- a) Realizar um estudo da empresa a fim de conhecer os aspectos financeiros, custos, ponto de equilíbrio, rentabilidade;
- b) Instituir registros históricos de vendas diárias, semanais e de cada produto;
- c) Estabelecer indicadores de desempenho, por linha de produto, para controle;
- d) Instituir demonstrativo de resultado, por linha de produtos;
- e) Reformular, se necessário, a tabela de preços da empresa.

#### **5.4 Implantação, manutenção e controle do Plano de Marketing**

A implantação do plano de marketing não é garantia de que tudo irá dar certo. É preciso que se realize um controle e avaliação sobre o mesmo, estabelecendo ações corretivas.

Segundo COBRA (1995, p. 164), "... o sucesso de um plano depende de seu controle permanente (...) o plano precisa ser controlado por verdadeiros auditores de marketing, pois, afinal, do sucesso do plano dependem os sucessos mercadológicos e financeiros da empresa".

Antes de sua implantação, faz-se necessário que haja comunicação e explicação a todas as pessoas envolvidas com o plano, funcionários e diretores, para que possam contribuir com cada estratégia traçada.

A implantação ocorrerá a partir de julho, com a participação efetiva de todos os funcionários e colaboradores; o controle será feito por um funcionário indicado pelo proprietário, funcionário este que possua qualidades para efetuar o trabalho da melhor forma, visando o sucesso do plano.

Durante sua implantação podem ocorrer mudanças, tanto no ambiente interno como externo da empresa, como também no próprio plano. Por isso, é necessário um constante acompanhamento do mesmo. Deve-se realizar as devidas alterações para que este sempre esteja atualizado e de acordo com os objetivos e estratégias da empresa. A primeira tabela representa a última Demonstração do Resultado do Exercício da Empresa. A segunda tabela representa os custos das ações referentes às estratégias de marketing, anteriormente traçadas.

*Demonstração do Resultado do Exercício (01/03/2000 a 28/02/2001)*

1. Receita Operacional Bruta		228.267,00
2. Custo das Mercadorias Vendidas	99.050,00	
3. Lucro Bruto [1-2]		129.217,00
4. Despesas com vendas	500,00	
5. Despesas Administrativas	31.696,00	
6. Total Desp. Administrativas [4+5]	32.196,00	
7. Lucro Líquido [3-6]		97.021,00

*Recursos a serem aplicados pela empresa com a implantação das estratégias*

Estratégias	Descrição	Recursos (em R\$)
A	Estudar linha de produtos / Visitas a feiras	880,00*
B	Treinamento	1.320,00*
C	Propagandas	4.950,00*
D	Análise e controle financeiro	3.960,00*
<b>Total</b>		<b>11.110,00*</b>

\* Valores estimados com 10% de margem de segurança

## 6 DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO E PROJEÇÕES

A **tabela 1** demonstra o resultado da empresa no período entre 1º de Março de 2000 e 28 de Fevereiro de 2001.

A **tabela 2** projeta os custos das ações referentes às estratégias de marketing anteriormente traçadas.

A **tabela 3** projeta um resultado Realista do exercício compreendido entre 1º de Março de 2001 e 28 de Fevereiro de 2002.

A **tabela 4** projeta um resultado Otimista do exercício compreendido entre 1º de Março de 2001 e 28 de Fevereiro de 2002.

Finalmente, a **tabela 5** projeta um resultado Pessimista do exercício compreendido entre 1º de Março de 2001 e 28 de Fevereiro de 2002.

## 6.1 Tabela 1

*Demonstração do Resultado do Exercício (01/03/2000 a 28/02/2001)*

1. Receita Operacional Bruta		201 228.267,00
2. Custo das Mercadorias Vendidas	99.050,00 201	
3. Lucro Bruto [1-2]		129.217,00
4. Despesas com vendas	500,00	
5. Despesas Administrativas	31.696,00	
6. Total Desp. Administrativas [4+5]	32.196,00	
7. Lucro Líquido [3-6]		97.021,00 181

**6.2 Tabela 2**

*Recursos a serem aplicados pela empresa com a implantação das estratégias*

Estratégias	Descrição	Recursos (em R\$)
A	Estudar linha de produtos / Visitas a feiras	880,00*
B	Treinamento	1.320,00*
C	Propagandas	4.950,00*
D	Análise e controle financeiro	3.960,00*
<b>Total</b>		<b>11.110,00*</b>

\* Valores estimados com 10% de margem de segurança

## 6.3 Tabela 3

*Projeção **Realista** da Demonstração do Resultado do Exercício (01/03/2001 a 28/02/2002)*

1. Receita Operacional Bruta		273.602,00 <sup>201</sup>
2. Custo das Mercadorias Vendidas	118.722,00 <sup>201</sup>	
3. Lucro Bruto [1-2]		154.880,00
4. Despesas com vendas [4+B+C]	6.770,00	
5. Despesas Administrativas [5+A+D]	36.536,00	
6. Total Desp. Administrativas [4+5]	43.306,00	
7. Lucro Líquido [3-6]		111.574,00 <sup>191</sup>

Conclui-se que, para que a sorveteria Gelomel obtenha um aumento de 15% no lucro líquido, é preciso que a adoção das estratégias de marketing produzam um aumento de 19,86% nas vendas.

191.

191.

## 6.4 Tabela 4

Projeção *Otimista* da Demonstração do Resultado do Exercício (01/03/2001 a 28/02/2002)

1. Receita Operacional Bruta		284.610,20 <sup>25%</sup>
2. Custo das Mercadorias Vendidas	124.879,00 <sup>26%</sup>	
3. Lucro Bruto [1-2]		159.731,20
4. Despesas com vendas [4+B+C]	6.770,00	
5. Despesas Administrativas [5+A+D]	36.536,00	
6. Total Desp. Administrativas [4+5]	43.306,00	
7. Lucro Líquido [3-6]		116.425,20 <sup>20%</sup>

Conclui-se que, para que a sorveteria Gelomel obtenha um aumento de 20 % no lucro líquido, é preciso que a adoção das estratégias de marketing produzam um aumento de 24,68% nas vendas.

23%  
25%  
- 24,68%  
= 50%

## 6.5 Tabela 5

Projeção **Pessimista** da Demonstração do Resultado do Exercício (01/03/2001 a 28/02/2002)

1. Receita Operacional Bruta		263.367,70 <sup>012</sup>
2. Custo das Mercadorias Vendidas	115.279,00 <sup>-16</sup>	
3. Lucro Bruto [1-2]		148.088,70
4. Despesas com vendas [4+B+C]	6.770,00	
5. Despesas Administrativas [5+A+D]	36.536,00	
6. Total Desp. Administrativas [4+5]	43.306,00	
7. Lucro Líquido [3-6]		104.782,70 <sup>-0,8</sup>

Conclui-se que, para que a sorveteria Gelomel obtenha um aumento de apenas 8% no lucro líquido, é preciso que a adoção das estratégias de marketing produzam apenas um aumento de 15,77% nas vendas.



## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nenhuma organização pode sobreviver, a menos que planeje seu futuro. O plano de marketing possibilita trabalhar dentro da realidade, reduzindo o quadro de incertezas. Neste trabalho, forneceu-se informações suficientes para todas as análises necessárias à realização do diagnóstico situacional, tornando possível a determinação das potencialidades, fraquezas, oportunidades e ameaças à organização, para o estabelecimento de estratégias mais consistentes, avaliação de desempenho e tomada de medidas corretivas.

A estratégia é o plano para obter os melhores retornos dos recursos; é uma proposta favorável para lidar com o ambiente dos negócios. É uma proposta para se alcançar os objetivos propostos.

O plano de marketing é importante para as empresas, uma vez que é resultado de um processo de planejamento. Processo de planejamento toma forma no momento em que o administrador escreve o plano. Por isso mesmo, diz-se que um bom plano não valida uma idéia de marketing, mas uma boa idéia de marketing é validada com um bom plano.

Então, fazer planos formais de marketing é recomendado em qualquer situação. No entanto, como uma estratégia é resultante das condições do mercado, é óbvio pensar que a maior ou menor necessidade de um planejamento depende das condições em que este ambiente se apresenta.

Desse modo, as revisões, avaliações periódicas e reformulações contínuas farão com que o planejamento seja uma atividade aberta e flexível, capaz de direcionar com eficácia os esforços da empresa no incremento desejado de suas vendas, com o aumento da variedade de produtos comercializados, melhoria contínua dos serviços, fortalecimento da propaganda e comunicação, relações públicas e realização da análise financeira.

Este plano é o início de uma estruturação em série, pois a empresa apresenta um grande potencial a ser desenvolvido.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

COBRA, Marcos. Plano estratégico de marketing. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

COSTA, Jane I. P. da. Marketing: noções básicas. Florianópolis: Imprensa Universitária, 1987.

ENGEL, James F., BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. Comportamento do consumidor. 8.ed. Rio de Janeiro: LTL, 2000.

FISCHMANN, Adalberto Américo. Planejamento estratégico na prática. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KARSAKLIAN, Eliane. Comportamento do consumidor. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KWASNICKA, Eunice L. Introdução à Administração. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

^ LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Plano de marketing para micro e pequena empresa. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTAR, Fauze N. Pesquisa de Marketing. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MEGGINSON, Leon C., MOSLEY, Donald C. & PIETRI JR, PAUL H. Administração, Conceitos e aplicações. São Paulo: HARBRA, 1986.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Planejamento estratégico: conceito, metodologia e prática. 4.ed. São Paulo : Atlas, 1989.

SANTOS, Luiz Alberto dos. Planejamento de gestão estratégica nas empresas. São Paulo: Atlas, 1993.

^ STONER, James A. F. Administração. 2.ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

WELSCH, Glen A. Orçamento Empresarial. 4.ed. São Paulo; Atlas, 1983.

WESTWOOD, John. O Plano de Marketing: guia prático. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.